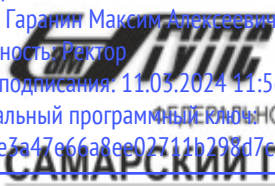


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гарант Максим Алексеевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 11.03.2024 11:56:39  
Уникальный программный ключ:  
7708e7a47e66a8ee02711b298d7e78bd1e40bf88

 **МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ**

Приложение  
к рабочей программе дисциплины

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**Управление персоналом**  
*(наименование дисциплины (модуля))*

Направление подготовки / специальность

**38.03.02 Менеджмент**  
*(код и наименование)*

Направленность (профиль)/специализация

**Логистика**  
*(наименование)*

## Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

## 1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации: *экзамен, 5 семестр*

### Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции
УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

### Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр 5)
УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Знать основы методологии управления персоналом (философию, концепцию, сущность, закономерности, принципы и методы управления персоналом; методы построения системы управления персоналом); сущность, цели, функции и организационную структуру системы управления персоналом;	Вопрос 1-12
	Уметь анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и её персонал; принимать участие в разработке корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации в части управления персоналом;	Задача 1-4
	Владеть методами реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом; методами разработки и реализации стратегий управления персоналом; методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации;	Ситуация 1-4
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом; основы кадрового, документационного, информационного, технического, нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом;	Вопросы 13-20
	Уметь прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения;	Задача 1-4
	Владеть современными технологиями управления персоналом организации (найма, отбора, приема и расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; организации труда персонала, высвобождения персонала);	Задача 1-5

Промежуточная аттестация (зачет) проводится в одной из следующих форм:

- 1) собеседование;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС СамГУПС.

## 2. Типовые<sup>1</sup> контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

### 2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Знать основы методологии управления персоналом (философию, концепцию, сущность, закономерности, принципы и методы управления персоналом; методы построения системы управления персоналом); сущность, цели, функции и организационную структуру системы управления персоналом;
<p><b>1. Понятие «управление персоналом» означает:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>а) управление рабочими;</li><li>б) управление людьми в процессе производства;</li><li>в) управление производством;</li><li>г) управление предприятием.</li></ol> <p><b>2. Целью управления персоналом является:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>а) повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;</li><li>б) достижение качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия;</li><li>в) обеспечение потребности предприятия в рабочей силе.</li></ol> <p><b>3. Система управления персоналом — это:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>а) самостоятельное подразделение, функцией которого является управление персоналом;</li><li>б) совокупность методов и документов организации, относящихся к управлению персоналом;</li><li>в) часть системы управления, осуществляющая функции по управлению персоналом.</li></ol> <p><b>4. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>а - разработка стратегии управления персоналом;</li><li>б - работа с кадровым резервом;</li><li>в - переподготовка и повышение квалификации работников;</li><li>г - планирование и контроль деловой карьеры;</li><li>д - планирование и прогнозирование персонала;</li><li>е - организация трудовых отношений.</li></ol> <p><b>5. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;</li><li>б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;</li><li>в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.</li></ol> <p><b>6. Принцип комплексности подразумевает:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;</li><li>б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;</li><li>в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.</li></ol> <p><b>7. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>а - метод аналогий;</li></ol>	

<sup>1</sup> Приводятся типовые вопросы и задания. Оценочные средства, предназначенные для проведения аттестационного мероприятия, хранятся на кафедре в достаточном для проведения оценочных процедур количестве вариантов. Оценочные средства подлежат актуализации с учетом развития науки, образования, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы. Ответственность за нераспространение содержания оценочных средств среди обучающихся университета несут заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

б - метод структуризации целей;  
в - морфологический анализ.

**8. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:**

а - метод аналогий;  
б - метод творческих совещаний.

**9. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):**

а - административные;  
б - экономические;  
в - статистические;  
г - социально-психологические;  
д - стимулирования.

**10. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:**

а - административные;  
б - экономические;  
в - социально-психологические.

**11. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):**

а - административные;  
б - экономические;  
в - социально-психологические.

**12. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:**

а - административные;  
б - экономические;

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом; основы кадрового, документационного, информационного, технического, нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом;

**13. Для расчета потребности в персонале используют: 1) метод трудоемкости (фотография рабочего дня); 2) метод расчета по нормам обслуживания; 3) метод экспертных оценок; 4) метод экстраполяции; 5) компьютерная модель планирования персонала.**

а) 1)2)5)  
б) только 4) и 5)  
в) 1)2)3)4)5)  
г) только 2) и 3)

**14. Метод, при котором происходит перенос существующей на данный момент в компании ситуации на планируемый период, учитывая специфику рынка, изменения финансовой ситуации это:**

а) метод экспертных оценок;  
б) метод экстраполяции;  
в) метод расчета по нормам обслуживания;  
г) компьютерная модель планирования персонала.

**15. В содержание понятия «кадровая политика организации» не входит...**

А. выработка целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала.  
В. генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм работы с персоналом.  
С. создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива.  
D. государственная кадровая политика в области трудового коллектива.

**16. Первоочередные меры для организации находящейся в ситуации спада:**

- A. экстенсивный метод в кадровой работе.
- B. оптимизация кадрового состава.
- C. привлечение новых сотрудников в организацию.

**17. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:**

- A. на разработку новых видов продукции;
- B. на определение стратегического курса развития предприятия;
- C. на создание дополнительных рабочих мест;
- D. на перепрофилирование деятельности предприятия;
- E. на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

**18. Кадровое планирование определяет:**

- a) важнейшие, долгосрочные цели по набору персонала и его использованию;
- b) цели и мероприятия в сфере персонала;
- c) стратегические цели и важнейшие средства, позволяющие достичь их;
- d) потребность организации в персонале и способы ее удовлетворения;
- e) наиболее важные мероприятия, обеспечивающие реализацию генеральной стратегии организации.

**19. Какому элементу бизнес-планирования непосредственно подчинено планирование персонала:**

- a) миссии компании;
- b) философии компании;
- c) генеральному планированию;
- d) производственному планированию;
- e) планированию корпоративной культуры;
- f) финансовому планированию?

**20. Какой из следующих видов деятельности непосредственно не входит в технологию кадрового планирования:**

- a) анализ внутренней и внешней среды предприятия, сбор и обработка информации о персонале и возможностях осуществления бизнес-намерения или стратегической цели;
- уточнение намерения и постановка цели;
- анализ действий конкурентов;
- прогнозирование развития компании и ее внешней среды;
- постановка проблем и нахождение путей их решения;
- планирование мероприятий?

**2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата**

УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Уметь анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и её персонал; принимать участие в разработке корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации в части управления персоналом;
--	--

## **Задача 1. «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»**

### **Описание деловой игры**

Участники деловой игры самостоятельно выбирают организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определяют сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также проводят описание этой организации по следующим характеристикам:

- форма собственности;
  - наименование продукции или услуг;
  - уровень сложности выпускаемой продукции или услуг;
  - уровень технической оснащенности производства и управления;
  - стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
  - наличие филиалов;
  - финансовое состояние;
  - размер организации по численности персонала;
  - наличие разных категорий персонала;
  - профессионально-квалификационный уровень персонала и др.
- Формулируется миссия (основная цель) организации.

### **Постановка задачи**

На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации формируются цели по управлению персоналом путем построения дерева целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции.

На базе тщательно составленного многоуровневого дерева целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, созданием филиалов, а также новых областей деятельности. Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения.

## **Задача 2 «Определение логической последовательности выполнения функций»**

### **Исходные данные**

Для решения задачи студентам дается перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

### **Перечень функций службы управления персоналом:**

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

### **Постановка задачи**

Студенты должны расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

## **Задача 3. Кадровое обеспечение системы управления персоналом**

### Исходные данные

Служба управления персоналом машиностроительного завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода - 4300 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в Положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника - 1940 ч в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, - 1,15.

Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом (чел.-ч):

- управление наймом и учетом персонала 11510
- управление развитием персонала 8230
- планирование и маркетинг персонала 13 600
- управление мотивацией поведения персонала 10 110
- управление трудовыми отношениями 5108
- обеспечение нормальных условий труда 6120
- управление социальным развитием 1380
- правовое обеспечение системы управления персоналом 2070

### Постановка задачи

1. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.
2. Составьте оперограммы следующих управленческих процедур и определите трудоемкость операций по этим процедурам:

- отбор персонала;
- увольнение работника;
- планирование обучения персонала;
- планирование потребности в персонале.

### Задача 4

#### Исходные данные и постановка задачи

Рассчитайте нормативную численность менеджеров по персоналу исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года. Исходные данные представлены в табл. 3.8.

Таблица 3.8

#### ТРУДОЕМКОСТЬ ОПЕРАЦИЙ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ МЕНЕДЖЕРОМ ПО ПЕРСОНАЛУ

№ п/п	Вид выполняемых операций	Единица измерения	Наименование факторов влияния и их числовые значения	Норма времени на единицу	Объем работ за год, ч	Затраты времени, час / год
1	Оформление документов при приеме на работу рабочих	Один рабочий	-	0,5	4500	?
2	Оформление документов при увольнении рабочих	- " -	-	0,6	3600	?
3	Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	- " -	-	2,0	250	?
4	Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию	Один отчет	Среднесписочная численность работников (включая подростков) 20 500 человек	53,2	1	?
	Итого					?

УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Уметь прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения;

### Задача 1. Исходные данные и постановка задачи.



На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч		
изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

**Задача 2. Исходные данные и постановка задачи.**

На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) - 1920 ч;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,1.

**Задача 3. Исходные данные и постановка задачи.** На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов - 8.

Режим работы агрегатов - двухсменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, - 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, - 4.  
 Полезный фонд времени одного работника за смену - 7 ч.  
 Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата - 1,4 часа.  
 Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,15.

#### Задача 4 «ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА»

##### Описание ситуации

Одним из разделов оперативного плана работы с персоналом организации является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.

##### Постановка задачи

Определить, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году, отметить преимущества и недостатки источников и определить конкретные потребности в персонале в плановом периоде для организации, где вы работаете или проходите практику.

##### Методические указания

Источники покрытия потребности в персонале приведены в табл. 1.

Таблица 1

#### КАКИМ ОБРАЗОМ МОЖЕТ БЫТЬ ПОКРЫТА ПОТРЕБНОСТЬ

Покрытие потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
Высвобождение за счет производственно-технологических, технических, организационно-структурных изменений на предприятии	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с государственными органами по труду, с учебными заведениями (школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, вузами, университетами)	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы по труду и учебные заведения	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор
Внутризаводские перемещения с целью обмена опытом			Собеседование при приеме на работу
Назначение молодых специалистов на более высокие должности	Информирование посредников о вакансиях на своем предприятии	Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений	Прием на работу с испытательным сроком
		Подключение специалистов по кадровым вопросам	

УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Владеть методами реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом; методами разработки и реализации стратегий управления персоналом; методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации;
--	---

#### Ситуация 1.

##### «Составление сетевого графика внедрения системы стратегического управления персоналом»

##### Описание ситуации

На крупном машиностроительном предприятии с численностью работающих 3 тыс. человек формируется система стратегического управления персоналом. Важным этапом этого процесса является адаптация проектируемой системы к системе управления персоналом (СУП). Для их наиболее эффективного совмещения при внедрении системы стратегического управления персоналом (УП) используется метод сетевого моделирования, т.е. составления сетевого графика выполнения и контроля работ по совершенствованию системы управления персоналом в условиях стратегического управления. Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика, приведен в табл. 4.1.

##### Постановка задачи

1. Разработайте сводный сетевой график работ по совершенствованию системы управления персоналом на этапе внедрения системы стратегического управления персоналом (ССУП).

2. Определите примерную длительность каждого вида работ сетевого графика в днях (добавьте графу 4 в табл. 4.1).

3. Определите ответственных исполнителей по каждому виду работ из числа руководителей предприятия и системы управления персоналом (добавьте графу 5 в табл. 4.1).

Таблица 4.1

**ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ РАБОТ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ СЕТЕВОГО ГРАФИКА**

Номер предшествующей работы	Номер данной работы	Содержание данной работы
-	0	Приказ о формировании ССтУП
0	1	Отбор кандидатов для формирования рабочей группы
1	2	Подготовка персонала рабочей группы
2	3	Формирование рабочей группы
3	4	Разработка системы ССтУП
3,4	5	Анализ текущего состояния предприятия
5	6	Анализ функциональных нагрузок в СУП
5	7	Анализ целеполагания в СУП
5	8	Анализ информационного обеспечения СУП
5	9	Анализ проблем структурных подразделений
5	10	Анализ политики в отношении персонала
6, 7, 8, 9, 10	11	Формирование целей адаптации СУП
4	12	Формирование персонала ССтУП
12	13	Формирование оргструктур ССтУП
13	14	Формирование целей внедрения ССтУП
14	15	Определение последовательности и построение сетевых графиков внедрения
11, 15	16	Определение взаимосвязанных целей и задач
16	17	Оформление ветвей проекта
17	18	Установление последовательности и временных этапов получения результатов
18	19	Сводный сетевой график выполнения работ
19	20	Назначение ответственных лиц и переход на разработанные сетевые графики

**Ситуация 2.**

**«Выбор стратегии управления персоналом»**

**Описание ситуации**

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности,

как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

### Постановка задачи

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

### Ситуация 3.

#### «Реорганизация кадровой службы в условиях стратегического управления персоналом»

##### Описание ситуации

Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением. Выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рис. 4.1.

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом, омоложения трудового коллектива.

Служба управления персоналом комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала.



Рис. 4.1. Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Рассмотрим кратко эти основные направления.

#### Обеспечение персоналом

*Анализ трудового потенциала.* Определение состояния трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследование структуры знаний и навыков персонала, состояния и особенностей взаимосвязей и коммуникаций.

*Планирование персонала.* Определение текущего состояния и перспективной потребности в количественном и качественном составе персонала.

*Набор (маркетинг) персонала.* Осуществление активного воздействия на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой.

*Отбор.* Проведение аттестаций и собеседований для определения кандидатов на вакансии с оптимальными профессионально-квалификационными и личностными характеристиками.

*Наем.* Оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

*Адаптация.* Введение в должность, ознакомление с корпоративной культурой, ценностями и традициями коллектива.

*Развитие.* Профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

*Высвобождение.* Комплекс мер по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию), сокращения персонала, увольнения персонала.

#### **Реализация трудового потенциала**

*Планирование труда.* Определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудовых затрат в процессе функционирования предприятия.

*Организация труда.* Разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

*Координация трудовой деятельности.* Внесение изменений и дополнений в технологии реализации ТП и деятельность персонала вследствие отклонений, совершенствования, обеспечения синхронности функционирования предприятия.

*Контроль.* Осуществление проверки соответствия технологий реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

*Мотивация.* Выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

*Компенсация.* Расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

*Администрирование.* Осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии со сложившейся ситуацией.

*Оценка.* Определение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

#### **Развитие трудового потенциала**

*Обеспечение социальной стабильности.* Анализ состояния социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

*Социальное развитие.* Повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

*Формирование корпоративной культуры.* Определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

*Формирование имиджа предприятия.* Анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

#### **Постановка задачи**

Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций.

### **СИТУАЦИЯ 4.**

#### **«РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМБИНАТА»**

##### **Описание ситуации**

На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой - выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет. Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

##### **Характеристика условий деятельности комбината на пятилетний период**

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

2. Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 2012-2013 г.), снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2015 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.

3. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

4. Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5-8 лет по современным специальностям.

#### Текущее состояние трудового потенциала

1. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством - 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления - 37 лет.

2. В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

3. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).

5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

#### Постановка задачи

Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Владеть современными технологиями управления персоналом организации (найма, отбора, приема и расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; организации труда персонала, высвобождения персонала);

#### Задача 1. «Разработка квалификационной характеристики специалиста»

Описание ситуации и постановка задачи

В Сбербанке отсутствует квалификационная характеристика начальника кредитно-экономического отдела. Это препятствует правильному подбору кандидата на эту должность.

Необходимо разработать квалификационную характеристику должности начальника кредитно-экономического отдела Сбербанка.

#### Методические указания

Квалификационная характеристика разрабатывается на основе Положения об организации, Положения о подразделении, где работает специалист, должностной инструкции и других регламентирующих документов.

Квалификационная характеристика должна содержать права и обязанности специалиста и отвечать на следующие вопросы: должен быть, должен иметь, должен владеть, должен знать, должен иметь ясное представление.

#### Задача 2 «ПРИОРИТЕТ»

*Исходные данные.* Они представлены перечнем задач, которые намечены руководителем к исполнению на ближайший период (табл. 6.12).

*Постановка задачи.* Требуется определить приоритетность задач, порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям.

*Цель* - приобрести практические навыки определения приоритетности задач, намеченных руководителем к исполнению, и принятия решений по делегированию полномочий.

Таблица 6.12

№	Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению	Критерий	Возможность
---	---	----------	-------------

п/п		срочность	важность	делегирования
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	да	да	нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	да	да	нет
3	Консультация у юриста	да	нет	да
4	Посещение выставочного центра	нет	да	нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	да	нет	да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	нет	да	да
7	Передача документов в архив	нет	да	да
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании	нет	нет	да
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	нет	да	нет
10	Прием сотрудников по личным вопросам	да	да	нет
11	Изучение нормативных документов	нет	да	нет
12	Встреча с представителями фирмы <i>Hewlett Packard</i>	да	да	нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	нет	да	нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	нет	нет	да

### Задача 3 «Сокращение кадров»

#### Описание деловой игры

Завод расположен в небольшом городе. Генеральный директор и его заместитель проводят совещание с двумя менеджерами службы управления персоналом, которые озабочены известием о том, что компания, владеющая заводом, намеревается его либо закрыть (п. 1 ст. 81 ТК РФ), либо резко сократить численность работников (п. 2 ст. 81 ТК РФ), либо открыть новый завод в другом городе. Менеджеры по управлению персоналом обеспокоены судьбой местных жителей, так как очень многие из них в данный момент работают на заводе. Поэтому менеджеры по управлению персоналом и попросили о проведении данного совещания.

#### Информация по ролям

Менеджеры по управлению персоналом поднимают следующие вопросы:

1. Большой процент трудоспособного населения города в настоящее время работает на заводе данной компании.
2. Действительно ли эта компания намерена закрыть завод и уволить большую часть работников?
3. Если эта информация соответствует действительности, то какие альтернативы закрытию завода рассматривались компанией? Например, проведение переобучения работников завода и повышение их квалификации с целью повысить рентабельность предприятия.
4. Если компания все же примет решение закрыть завод и уволить сотрудников, какие компенсации они получают?

Генеральный директор и его заместитель предупреждены о сути вопросов, на них они подготовили следующие ответы:

1. По имеющейся достоверной информации, число работающих на заводе составляет всего 15% взрослого трудоспособного населения города.
2. Генеральный директор не может ни подтвердить, ни опровергнуть информацию о закрытии завода и увольнении работников, так как этот проект еще только рассматривается и сохраняется в строгой тайне, хотя он лично предполагает, что завод действительно скоро закроют. Гендиректор намерен уклониться от прямого ответа и сообщить, что информацией по данному вопросу не обладает. Но гендиректор собирается привести для примера действия компании в другом городе, где тоже находится ее завод. Компания недавно

реорганизовала производство этого завода и провела дополнительный прием на работу. Компания рассчитывает в течение следующих 12 месяцев принять еще 250 человек, что составляет 2,5% от трудоспособного населения города.

3. На третий вопрос - еще один сложный вопрос - придется дать уклончивый ответ. Директору следует объяснить, что компания имеет программу повышения квалификации для всех работников завода, которая недавно была внедрена. Эта программа нацелена на увеличение возможностей выбора работы для сотрудников и повышения степени их удовлетворенности от работы.

4. По поводу компенсации опять-таки гендиректор не может дать прямой ответ, так как что по существующему на заводе порядку все вопросы относительно денежных выплат и компенсаций обсуждаются отдельно. Все подобные обсуждения всегда проходили в конструктивной обстановке и достигнутые соглашения удовлетворяли обе стороны.

#### **Постановка задачи**

Проиллюстрировать некоторые аспекты программы предприятия по сокращению кадров, определить задачи менеджеров по управлению персоналом в такой ситуации.

#### **Задача 4 «Пора отставки»**

##### **Описание ситуации**

Менеджер-руководитель вступил в первую фазу служебного пути в 25 лет. Преемник должен сменить его в конце восьмой фазы служебного пути.

##### **Постановка задачи**

В каком возрасте будут находиться менеджер и его преемник в момент ухода в отставку менеджера? В каком возрасте преемник достигнет поры готовности, если он сменит менеджера в конце шестой фазы?

#### **Задача 5 «Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»**

*Исходные данные и постановка задачи.* Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

*Увольнение по инициативе администрации* (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

*Увольнение по соглашению сторон* - прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

*Увольнение по инициативе работника* - расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

*Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта)* - прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).



Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

№ п/п	Сотрудник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Г-н А	п.1 ст. 81
2	Г-н В	п. 7 ст. 81
3	Г-жа С	п. 2 ст. 77
4	Г-н Д	п. 1 ст. 77
5	Г-жа Е	ст. 80

### 2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

#### **ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ:**

1. Управление персоналом как наука и учебная дисциплина.
2. Предмет и место управления персоналом в системе современных наук.
3. Сущность управления персоналом.
4. Основные функции в сфере управления персоналом.
5. История становления деятельности по управлению персоналом.
6. Кадровая политика как составная часть политики организации.
7. Культура и философия организации. Организационные модели и организационные культуры.
8. Общая характеристика процесса управления персоналом.
9. Этапы развития организации.
10. Оценка потребности в персонале.
11. Внешние и внутренние условия, детерминирующие потребность в персонале.
12. Руководство персоналом как разновидность власти.
13. Индивидуальные важнейшие параметры эффективного руководства. Роли и функции руководителя.
14. Стили руководства.
15. Мотивации организационного поведения. Основные теории мотивации.
16. Руководство группой. Формирование команд.
17. Основные теории организационных конфликтов.
18. Должностные инструкции и требования к персоналу.
19. Формирование штата и его комплектование.
20. Набор персонала. Внутренние и внешние источники набора.
21. Методы набора персонала и факторы, влияющие на процесс набора кандидатов.
22. Понятие карьеры. Планирование карьеры.
23. Основные концепции мотивации труда.
24. Оценки трудовой деятельности персонала: задачи и критерии.
25. Адаптация новых работников в организации. Основные проблемы адаптации.
26. Обучение персонала. Определение потребности в обучении.
27. Природа, понятие, истоки лидерства.
28. Формирование лидерства.
29. Кадровое консультирование.
30. Методы поиска и набора персонала.
31. Методы оценки и отбора персонала.
32. Методы подбора руководителей и формирование управленческих команд.
33. Ценность персонала в организации.
34. Основные направления деятельности по управлению персоналом.
35. Функции управления персоналом
36. Методы управления персоналом

37. Этапы эволюции управления персоналом
38. Цели и принципы управления персоналом.
39. Стратегия управления персоналом.
40. Современные подходы к управлению персоналом.
41. Кадровое программирование.
42. Система управления персоналом.
43. Базовые категории, характеризующие управление персоналом
44. Элементы работы с кадрами.
45. Рамочное управление и управление посредством делегирования.

### **3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации**

#### **Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий**

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема заданных вопросов.

#### **Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий**

**«Отлично/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.

**«Хорошо/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

**«Удовлетворительно/зачтено»** – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

**«Неудовлетворительно/не зачтено»** – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

*Виды ошибок:*

- *грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.*
- *негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.*
- *недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.*

#### **Критерии формирования оценок по экзамену**

**«Отлично»** (5 баллов) – обучающийся демонстрирует знание всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; умение излагать программный материал с демонстрацией конкретных примеров. Свободное владение материалом должно характеризоваться логической ясностью и четким видением путей применения полученных знаний в практической деятельности, умением связать материал с другими отраслями знания.

**«Хорошо»** (4 балла) – обучающийся демонстрирует знания всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности. Таким образом данная оценка выставляется за правильный, но недостаточно полный ответ.

**«Удовлетворительно»** (3 балла) – обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. Однако знание основных проблем курса не подкрепляются конкретными практическими примерами, не полностью

раскрыта сущность вопросов, ответ недостаточно логичен и не всегда последователен, допущены ошибки и неточности.

**«Неудовлетворительно»** (0 баллов) – выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки.

Экспертный лист  
оценочных материалов для проведения промежуточной аттестации по  
дисциплине « \_\_\_\_\_ »  
по направлению подготовки/специальности

\_\_\_\_\_

шифр и наименование направления подготовки/специальности

\_\_\_\_\_

профиль / специализация

\_\_\_\_\_

квалификация выпускника

1. Формальное оценивание			
Показатели	Присутствуют		Отсутствуют
Наличие обязательных структурных элементов:			
– титульный лист			
– пояснительная записка			
– типовые оценочные материалы			
– методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания			
Содержательное оценивание			
Показатели	Соответствует	Соответствует частично	Не соответствует
Соответствие требованиям ФГОС ВО к результатам освоения программы			
Соответствие требованиям ОПОП ВО к результатам освоения программы			
Ориентация на требования к трудовым функциям ПС (при наличии утвержденного ПС)			
Соответствует формируемым компетенциям, индикаторам достижения компетенций			

Заключение: ФОС рекомендуется/ не рекомендуется к внедрению; обеспечивает/ не обеспечивает объективность и достоверность результатов при проведении оценивания результатов обучения; критерии и показатели оценивания компетенций, шкалы оценивания обеспечивают/ не обеспечивают проведение всесторонней оценки результатов обучения.

Эксперт, должность, ученая степень, ученое звание \_\_\_\_\_ / Ф.И.О.

(подпись)

МП